

経済と経営 29-2 (1998. 9)

〈論 文〉

コース別雇用管理の実態とその評価

明 泰 淑

1. は じ め に

男女雇用機会均等法が成立・施行されて以来、様々の立場からその効果が論じられてきた。それは枚挙にいとまがないほどである⁽¹⁾。また、それとほぼ同時に導入されたと言われるコース別雇用管理制度の実態・運営についても、数多くの論者が男女雇用機会均等法と関連させて、その制度のあり方に疑問を呈している⁽²⁾。もちろん中にはその逆の意味で真の男女平等とは何かという面で問題点を指摘する論者もいる⁽³⁾。しかし、多くの論者は否定的な見解を示している。これら論拠の多くは、フェミニスト (feminist) 的立場からみた見解が多い。私はこれら論拠に多少疑問を感じている。なぜなら、それらの論拠は現代資本主義社会が認めた自由競争における能力の差による処遇というものを全く排除した論理になっていると思われるからである。本論文の目的は、このような関心から、本当にそれらの制度がそれほど批判されるのみで、女性に何らプラスにならない制度になっているのかどうかを検討してみることにある。そのためまず、企業におけるそれらの現状把握と、各論者の論拠を検討・分析することにしたい。そして最後に、それらの見解との相違点はどのようなものであるか見た後、私なりの評価と将来職場における男女平等実現のためのいくつかの条件を提示することにしたい。

2. コース別雇用管理の実態

1) コース別雇用管理の定義

論者によって多様な定義がなされているが、ここでは 1991 年の労働省婦人局の定義に従って一般化することにした。コース別雇用管理とは、企画的業務や定型的業務などの業務内容や転居を伴う「転勤」の有無などによっていくつかのコースを設定し、そのコースごとに異なる採用・配置・昇進・教育訓練などの雇用管理を行うシステムである。

次の表 1 は、「総合職」と「一般職」の諸内容を示したものである⁽⁴⁾。表のごとく、基幹的業務を担当する「総合職」と、定型的・補助的業務を担当する「一般職」と大きく 2 つに区別されている。「総合職」コースを選ぶことができる第 1 の資格は、男女それぞれ 4 年制大学卒で、転居を伴う「転勤」ができる人のみが該当する。

特に総合職を選んだ女性は、男性と同様最上位資格等級まで昇進・昇格ができる可能性がある。もちろん、職種間の異動や将来転勤があるということが条件になっている。それに対し、一般職は、学歴が高卒から短期大卒、大卒という資格となっている。業務内容は定型的・補助的なもので基本的には「転勤なし」になっているが、限定的な業務内容、転勤、出向なしという状況から昇進はせいぜい係長止りとなっている。また、この両者の間に「準総合職」という新たなコースを設けている企業が増えているが、基本的な資格は総合職と同様で、業務内容も総合職と同じである。ただ「転勤がない」という点で、昇進は一般職よりは高いところまで昇る可能性はあるが、しかし総合職のように青天井ではないことになっている。いずれのコースも一定の資格に基づいて本人の意思・覚悟によって選択することになっている。以上各コースごとに異なる業務内容、資格条件などを見てきたが、次にこの制度がどういう背景により導入されたかを見てみたい。

表 1 総合職と一般職の分類

	総 合 職	一 般 職
転 勤	・国内どこへでも転勤あり ・海外勤務あり	・通勤圏内のみの転勤あり ・ひとつの事業所のみの勤務 ・ブロック内転勤あり
職 異 種 動	・職種間異動あり (例：事務→営業)	・ひとつの職種のなかで職務 変更あり (例：経理→総務)
業 内 務 容	・基幹的業務 ・高度で広範囲の業務 ・一定の目標達成責任あり	・補助的業務，単純業務 ・狭い範囲に限定した業務 ・上司の指示に従う業務
昇 進 昇 格	・最上位資格等級まで昇格で きる ・役員までの可能性あり	・一定の資格等級でストップ ・一定の役職で昇進ストップ (例：係長どまり)
出 向	・将来，出向の対象となる	・原則として出向の対象とせ ず

(出所) 滝沢算織『複線型人事体系の再設計』産業労働出版協会，
1989年4月，110頁

2) コース別雇用管理の導入背景

この制度が導入された背景は，論者によって異なるが，大別すると2つ指摘できよう。すなわち，第1は，1975年の国際婦人年に始まった女性の地位向上のための国際的な動き，すなわち女性のあらゆる差別撤廃条約を受け入れた日本政府が「男女雇用機会均等法」を制定・施行したため，それに対応する一方法として企業が導入したという説である⁽⁵⁾。

第2は，1980年代半ばからの国際化，情報化，ME (micro electronics) 化の進展による職務の質的变化，若年労働力の減少と高齢化社会の進行，女性の高学歴化と職場進出，労働市場の流動化の中で，人件費を中心としたコスト削減を図るためであるという説である⁽⁶⁾。そしてこの制度を積極的に導入しているのは，金融・保険，流通部門，不動産業などの非製造業部門で，

規模は主に 1000－5000 人の大企業である。因みに企業によって、この制度の名称は、コース別雇用管理、複線型人事制度、新人事制度など多様な名称で呼ばれている。これら論者らの主張は結局のところ、企業は様々の経営環境の変化に対応するために実施しているということに尽きる。次に上記のような背景で導入されているこの制度が、実質的に企業の中でどのように運営・活用されているか、事例を中心に見てみよう。

3. 企業における実態

1) 事例 1. 日興証券⁽⁷⁾

〈1〉導入背景

日興証券におけるこの制度は、昭和 59 年（1984 年）から導入されている。それは株式売買を中心としていた男性の職場という性格が強い証券業界が、ここ 5 年ほどの間に大きく様変わりしたことによるという。すなわち、貯蓄型新商品の開発やコンピューター化に伴う高度情報サービス化の拡大は、多様でデリケートな業務の増大をもたらし、多くの女性客の有価証券に対する関心を喚起させたことで、女性の証券業界における進出の可能性をもたらしたことによるという。

〈2〉職系制度と職系変更

同社における職系体系は、一般職、総合職、技術職と 3 つの構成になっており、その内容は次のようになっている。すなわち、「総合職」は幅広い多様な職務領域を経験することと勤務地変更が前提条件とされている。育成啓発過程にある管理職・専門職の幹部やその対象となる社員がここに属する。また、「一般職」は職種・職務領域、勤務地が極めて限定的ないし固定的な職系で、専門的戦力育成課程にいる社員が属する。そして「技術職」は、社内で経験する職種・職務、勤務地が最初から固定した職系である。例えば、運転手職、守衛職の社員がここに属する。そしてこれら職系間の変更については、

「一般職」から「総合職」への転換が可能となっている。しかし実態は会社が適格者を選び、本人の意志を確認し変更させているため、該当者は2名に止まっている。

〈3〉新制度（コース別）の概要

（イ）一般職から総合職への転換試験制度

人事部を中心とした社内選考委員によって、年1回一般職6級以上から選抜し、試験に合格した者を総合職へ変更させる。次に資格、試験内容、合格後の地位と処遇、そして変更後のメリット（merit）とデメリット（demerit）について見てみよう。

1〉受験資格は、一般職2級3号以上で、学歴別・勤続年数別に受験資格が異なる。例えば、大卒者は1年、短大卒者は3年、高卒者は6年という勤続年数が必要である。試験内容は、書類選考、筆記試験、面接試験という3つの内容となっている。書類審査は応募書類、上司の意見書が出され、それらにもとづいて転勤の有無、職務変更の可否、日常の仕事ぶり、社内暦が審査される。筆記試験は論文、一般常識、業務知識を中心とする。そして面接試験は、社内の複数の選考委員により主に人物・人柄を中心に行われる。

2〉職系変更後の地位と処遇

新職位の位置づけは、会社が提示し本人の了解で行われる。位置づけられた職能に対する処遇は、職能等級制度に基づいて同一職能同一賃金・処遇となっている。

3〉職業変更によるメリット・デメリット

メリットは、①男子と同じ仕事ができる、②賃金がアップする、③管理職への道が開けるということが指摘されている。デメリットは、①責任が重くなる、②異動の機会が多くなる、③職務の変更が多くなるという点が指摘されている。

（ロ）「総合職」女子新卒社員採用

同社は1984年4月から女子新入社員を積極的に総合職に採用している。採

用対象は、4 年生大学卒女子を男子と同様の選考方法で採用しその後の研修、配属、処遇も男性と同様に扱っている。

4> 現在の実態と課題

以上日興証券が 1984 年 4 月 1 日から導入したコース別管理制度の概要をみてきた。全体として職変更者は 2 名で、最初から総合職として採用した者が 6 人、そして以前からの 2 名を加えて合計 10 名である。男子総合職 3245 名に対し、女子総合職は 10 名という現況が今後どのようなようになっていくかは次の 3 つの要素によって左右されるという。すなわち、(a)女子総合職の歩止まりがどの程度か、(b)転勤及び職務の変更に対応しうるか、(c)女子総合職の人数が増加した場合、一般職の女性との間の調和が保てるかどうか、ということが同社におけるコース別管理制度の今後の課題となっている。

2) 事例 2. 天満屋⁽⁸⁾

く 1> 導入背景

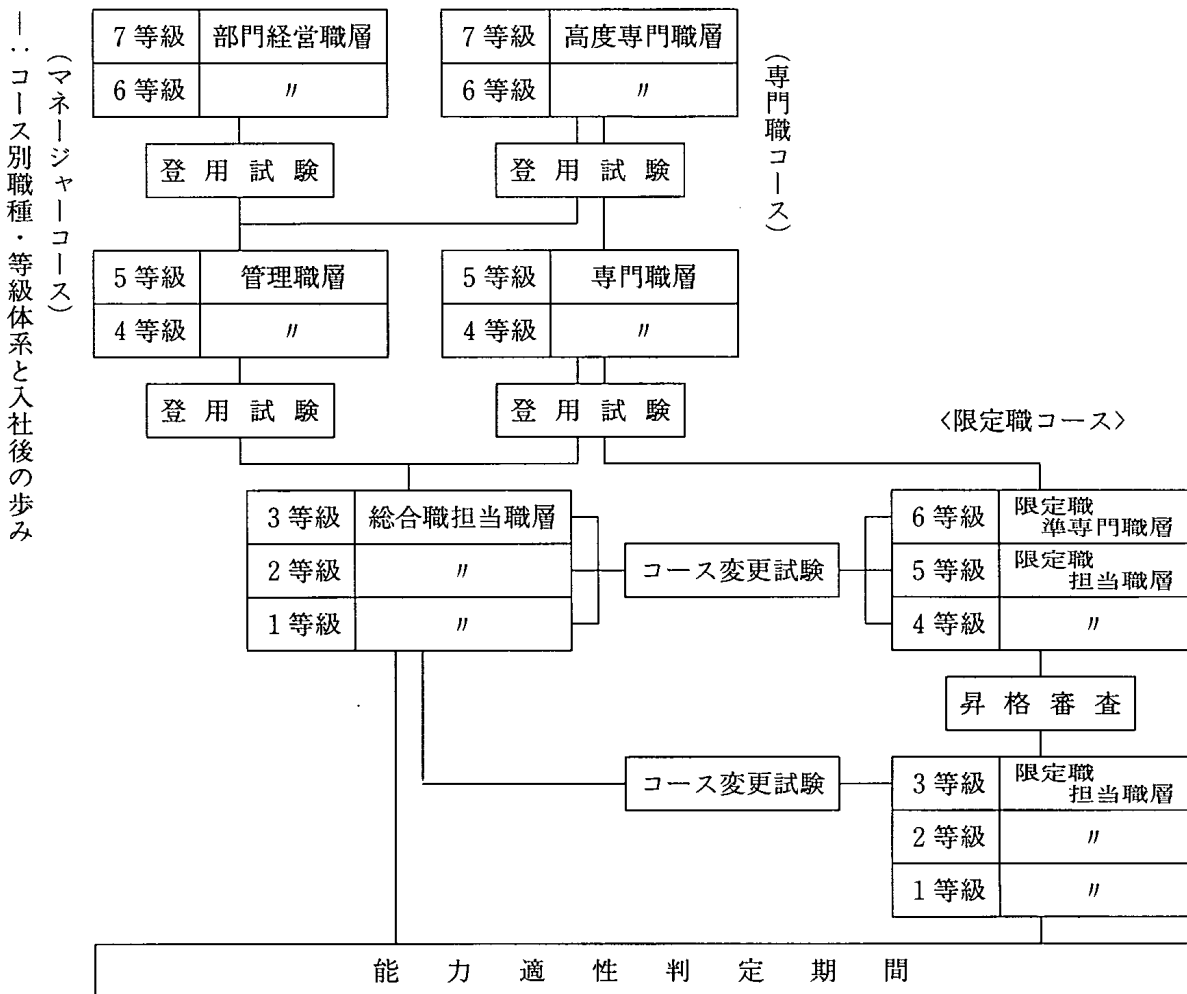
社員の働く意識や社内の職務が多様化しているため、一律の賃金・賞与体系では全員の働く意欲の喚起に結びつかなくなったことが導入背景である。すなわち、このような複線型進路を採用した理由は、従業員の意識の変化による個性化、多様化によりそれまでの画一的な人事管理・労務管理では対応できなくなったことによるという。

く 2> 天満屋のコース別雇用管理制度の概要

(イ) 複線進路の内容

同社は 1990 年 4 月から複線型進路を採用し、職群で仕分けた「総合職」と「限定職」および、職務で区分をした「マネージャー」コースと「専門職」コースの大別 2 つのコースを設定している⁽⁹⁾。図 1 は、「コース別職種・等級体系と入社後の歩み」を示したものである。図 1 のごとく具体的には 4 つの部分に区切られている。各コース別業務内容は、「総合職」は複数の関連企業で複数の職種を経験し、幅広い職務遂行能力を身につけさせるコースで、「限

図1 (総合職コース)



(出所) 天満屋「複線型人事管理と賃金制度」『先見労務管理』, 1991年7月, 33頁

定職」は、販売、事務など限られた職務経験を積むことで専門性を深めていくコースになっている。そして、総合職4等級以上の者が目指すことのできるコースに「マネージャー」コースと「専門職」コースがあるが、「マネージャー」コースは、組織全体の計画や戦略・方針に責任を負うという旧制度の管理者がここに属する。「専門職」コースは、より上位の専門性を高めるため専門知識や技術を身につけていく専任職を専門職としている。例えば、4－5等級は、販売、買付、外商など様々の業務を担当している。両コースとも

基本的には本人の自主性にかなり任されている。

(ロ) コース変換と進路別昇進条件

「総合職」への昇進は大体 6 年で上の段階に昇る仕組みで、「限定職」は、高卒 1 等級が 2 等級になるためには 2 年、短大卒 2 等級が 3 等級になるためには 3 年、そして大卒 3 等級が 4 等級に昇るためには 6 年という勤続年数が必要条件となっている。コース別に、学歴・勤続年数が異なるが、現在コース変更が可能であるため、登用試験に合格すればさらに昇進することが可能である。この昇進のための資格として、「限定職」から「総合職」へ変更する場合、販売士 2 級資格、通信教育のキャリアコース終了、計数管理基礎研修の受講などが義務つけられている。また、「総合職」から、「マネージャーコース」か「専門職コース」に移行（昇進）するためには登用試験ではなく、販売士 1 級資格、通信教育の実践管理者・マネジメント基本コース終了、マネジメント基礎研修の受講などといった資格が必要となっている。

(ハ) コース別賃金格差

大卒「総合職」の初任給は 173,000 円で、「限定職」は 159,000 円と両者の間には、14,000 円という差がつく。その後、勤続年数や成績によって昇給するが、基本的には勤続年数の増大によって賃金格差は拡大する。しかし諸手当、定昇・賞与、退職金などの計算方式はいずれのコースも同様である。

〈3〉コース別雇用管理制度の実施結果

1990 年現段階は、複線型人事、賃金管理が導入されたばかりで、70 人の「総合職」が在籍しているが、企業の判断を入れずに本人の希望に任した結果、実際には相応しくない者が多いという問題を抱えている。

3) 事例 3. 近畿銀行⁽¹⁰⁾

〈1〉導入背景

金融の自由化、国際化、情報化の進展により銀行業務の高度化、多様化が進んでいること、および従業員の人生観、価値観も多様化し職業観が変化し

ていることに対応するためであるという。すなわち、高度化に応じた人材の育成・活用と能力，貢献度に見合った公正な処遇をキメ細かく行うために導入するとされている。

〈2〉コース別資格要件と昇進年数

(イ) コース別に必要な資格要件と昇進年数

次の表2は総合職と一般職，両コースの資格要件と昇進年数を示したものである⁽¹¹⁾。さらに上位基幹管理職（支店係長・課長など）へ昇進するためには，現行の書類選考以外に，①部店長の推薦書，②実績・経験単位取得状況，③管理，業務，知識などの試験，④人事面接などといった総合的な要素を加えて判断し決定するという。

(ロ) コース別転換制度と該当対象者

「総合職」3級，「一般職」3級の者で会社の認定資格に同意し転換申請を行った者にコース変換を認めるが，どのコースからも転換は可能である。転

表2 コース基準，資格，昇進に必要とする年月

総 合 職		一 般 職	
職務内容	渉外，与信判断，企画，開発全般， 基本条件 専門知識，自己課題設定遂行重視， 勤務地 原則として制限ない	管理職のもとに定型的，限定的な事務実務知識，習熟度，経験を重視する転居を要する勤務はない	
「総合職」資格要件		(昇進年数：大卒，短大，高卒)	
副主事	複数業務担当可能な知識と部下指導力	各3年，5年，7年以上	
総合3級	業務・経済の知識習得と業務把握処理	3年未満，2年，4年以上	
総合2級	“同上”	2年未満，2年以上	
総合1級	“同上”	2年未満	
「一般職」資格要件			
一般4級	高度な担当知識，業務処理，部下指導	各3年，5年，7年以上	
一般3級	通常の業務を正確，迅速に処理	3年未満，2年，4年以上	
一般2級	上司の指導の下に定型業務担う	2年未満，2年以上	
一般1級	上司の指導の下に補助的業務を担う	2年未満	

(出所)「近畿銀行のコース別人事管理制度」『貸金実務』No. 644 1990年9月，12－13頁から内容を一部削除し再作成。

換現況は昨年「総合職」から「一般職」へ6名、「一般職」から「総合職」へ2名が転換、本年度は、「総合職」から「一般職」へ3名、「一般職」から「総合職」へ9名が転換した。新入社員のコース選択は、1年間の育成期間を経て自分の意思と希望で「総合職」か、「一般職」かを選択する方法を取っている。

(イ) 各コースの給与体系

年功的要素を一定範囲にとどめ、仕事と能力に応じた賃金処遇のウェイトをより高めている。基本的に「総合職」と「一般職」の基本給を区別し、職務給・職務手当は仕事の実績に応じるようにしている。又、これまで支店長クラス以上に適用した成果配分をそれ以下の役職者に順次適応していくことになっている。

(ニ) 女子再雇用制度

これは、コース制度とあわせて、働く女性の就業形態、職業意識の変化というニーズに対応するために設けられた制度である。該当対象者は、原則として勤続4年以上の一般職3級以上の職位にあったもので、退職時の理由が結婚・出産・育児によるものであること。それに資格条件は、離職期間が10年未満で年齢が40歳未満であること。そして評価基準は、在籍時の勤務実績および選考時の面接結果によるという。採用形態と処遇は、3ヶ月以内の試用期間を置き、その時の実績により「一般職」として採用する。

〈3〉今後の課題

同社は上記のような複線型（コース別）人事制度を3年間実行した結果、次のような3つの問題点に直面しているという。すなわち第1は、女子行員の意識の高まりに対応できる職務開発、配置転換が必要になっていることである。すなわち、現行女子行員の構成は842名でその中「総合職」が91名（大卒52）、「一般職」751名（大卒158）であるが、。管理職は課長1名、支店長代理9名、係長24名、一般職から登用した主任5名が役職についている。これら女性を対象としたアンケート調査によれば、女子総合職の76.1%、女子

一般職の36.7%が、「現在の仕事は適当だから、さらに難しい仕事をしたい」と回答しているという。これは88年度の調査より増加した結果になっているという。第2は、給与体系についても①役割期待要件に基づく適正なコース別給与のあり方(格差拡大)、②年功的要素をある範囲にとどめ仕事と能力に応じた賃金処遇へよりウェイトを高める見直しが必要であるという。第3は、コース別人事制度の公正な評価制度の確立が必要であることである。つまり2つのコース別管理制度が、価値観の多様化や職業観、および人生観の変化に十分答えていけるかどうかが問題になっている。

以上3社におけるコース別雇用管理の実態と、各社における実施結果をみてきた。制度自体を75年に導入し、85年から総合職女子を積極的に取り入れてきた日興証券を除いては、90年代に導入が目立つ。しかし、3社とも導入背景は、諸経営環境変化への対応と、個人の価値観の多様化へ対応するためであるということが指摘できる。しかし、2つのコースを選択する基準が「転勤」となっているため、今のところキャリア開発(Career Development)、賃金、昇進などの面で有利であるとされる「総合職」への女性の採用比率は非常に低いことがわかる。しかしながらその一方では、年々「総合職」女子が増加していることと共に、両コースの女性も共に仕事の内容がますます向上することを期待するという、女性側の仕事に対する職業観や期待感が向上している様相が読み取れる。各企業の今後の課題は、将来どれだけ定着するかという問題とともに、総合職に相応しくない人も多いということが問題として指摘されていた。次に、これらを念頭に入れながら、コース別雇用管理に対する各論者の見解を紹介し、それらの論拠を検討してみよう。

4. コース別雇用管理制度に関する2つの評価

コース別雇用管理に関してはこれまで女性労働者の就業分野の拡大につながるという肯定的な評価がある。しかしその一方、本質的には異質的な勤務

地限定との併合や合法的な手段による男女間の振り分けにより、女性労働の垂直的分離などをもたらすという問題点を指摘する否定的見解もある。次に各論者の主張にもとづいて、現時点でどの論理がより妥当性があるかを検討してみたい。

1) 否定的な評価

コース別雇用管理制度について多くの評価がなされているが、そのほとんどが否定的見解である。しかしここでは紙幅の関係上全ての論者の見解を紹介することは不可能であるため、そのなかでフェミニスト的観点からいち早く否定的な見解を展開してきた桜井氏、様々の角度から問題性を指摘してきた渡辺氏、そして男女雇用機会均等法が改正された以後のコース別雇用管理について論じている筒井氏ら3人の論者を取り上げてみよう。

〈1〉桜井絹枝氏の見解

桜井氏はコース別雇用管理制度について、男女雇用機会均等法との絡みからしてその問題点を提示している。すなわち、現行の男女雇用機会均等法は、雇用における男女平等な機会、待遇そして職業生活と家庭生活両方の調和を図ることを目的として制定されているにもかかわらず、コース別雇用管理制度はこの法律の趣旨とは異なっていると指摘している。そもそも、日本におけるこの男女雇用機会均等法は、「国連婦人の10年」運動に象徴的に見られるように、あらゆる分野への女性の参加、実質的な男女平等、女性の潜在能力の活用を求める世界的な動きに端を発し、日本でも民主的労働組合が中心となり労働基準法改悪反対、男女雇用機会均等法制定などの運動によって制定されたものである。しかしその内容は女性にとって役に立たないものでしかなく、罰則規定もない貧弱なものでしかないという。それゆえ、この制度が制定されるやいなや日経連は、国際化、高齢化、情報化、サービス化に対応した新しい労務管理としてコース別雇用管理制度を提唱し、「賃金交渉の手引き」の中で、それぞれの項目に男女雇用機会均等法への対応方法をアドバ

イスしているという⁽¹²⁾。要するに桜井氏は、企業が男女雇用機会均等法に違反しないで女性の戦力化を図る最も合理的な労務管理制度がコース別雇用管理で、それは男女間の平等を図るために施行された男女雇用機会均等法の趣旨とは程遠い異質的なものであると指摘している。このような趣旨で設けられた制度であるがゆえに、独占資本の論理が貫かれる一方でその基礎には性による差別が組み込まれた能力主義的労務管理であるとし、その問題点を次のように指摘している。すなわち、第1に、能力評価が性差別を前提としていること、第2に、コース別雇用管理制度の対象は、男性と同様に長時間、超過密労働を行う総合職女性のみになりつつあること、第3に、能力主義の強化の一方では、長時間、超過密労働についていけない中高年女性のためにパートなどの不安定雇用が用意されていることである。またこれらの根拠として、次のように指摘している。

すなわち、第1に、女性が総合職になり難い条件（転勤）付きのコース分けは、男性は全員「総合職」として採用する一方、それに応じられない女性は一般職を選択せざるをえないので、結果的に男女間の間接差別につながるということ。第2に、能力主義強化は労働者間（男・男、男・女、女・女）の競争を増大させ、団結心を弱めることになるということ。第3に、長時間、超過密労働は健康を破壊し過労死を招く恐れがあることと、しかもそれは、夫婦や親子が家族団欒の時間を過ごすことができないため、家庭破壊につながる問題があると言う。例えば、1989年5月から1991年4月まで総合職女性の1割強がやめたほとんどの理由は、家庭と仕事との両立ができなかったことによるという。すなわち、総合職の女性は男性と同様の仕事をやりこなす人のみが居残る仕組で、「均等法」による女性保護などが無視された労働条件は、「差別撤廃条約」に相反する異質的なものであると指摘する。要するに桜井氏は、コース別雇用管理制度は男女雇用機会均等法に対応するために日経連の指導の下で作り上げられらた人事政策で、その本音は「男女雇用機会均等法」以前に差別していた女性労働者を、以前と同様に扱うために計画した

政策であると厳しく指摘している。従って、この問題を解決するためには、何よりも男女雇用機会均等法に罰則規定を設けるなどの見直しが先決で、大企業本意の政治と経済を変え企業の横暴を防ぐ民主的規制を強化する必要があると提言している⁽¹³⁾。

〈2〉渡辺峻氏の見解

渡辺氏は、この制度について否定的な見解を示すものの、ある一定の積極的な側面を認めながら多くの面で問題点を指摘している。結果的には桜井氏と同様の批判的側面を指摘するが、特にその導入背景・目的という点については桜井氏より幅の広い観点からとらえている。すなわち、そもそもこの制度は、男女雇用機会均等法施行以前にも設置していた企業があり、桜井氏が言う均等法への対応だけではなく、主として大規模な経営環境の変化があったからであると言う。「ME 技術革新導入に伴う職務の質的・量的変化、産業構造の変化、若年労働力の減少と高齢化社会の到来、女性の高学歴化と職場進出、労働力市場の流動化の中での人件費を中心としたコスト削減要求」とともに労働者の職業意識や価値観の多様化に対応したものであるという。それにそのような動向を反映して、男女雇用機会均等法、労働法改正、育児休業法などが少なからず加味されたものであるという⁽¹⁴⁾。つまり、上記のようなさまざまな環境変化の中でこれまでの画一的な集団主義的な単線型雇用管理から、多様化した個人雇用管理へと展開している労務管理施策の一環であるとの指摘である。現に渡辺氏は氏の著書で企業がコース別雇用管理を導入した背景として全く男女雇用機会均等法への対応がないとは思われないが、それが全てであるかのような議論は正しくないと指摘している。その根拠として、1984 年から日興証券が、1985 年に長期信用銀行などが、均等法が施行された 1986 年 4 月以前からその種のコース別管理を導入・実施していたからであると言う⁽¹⁵⁾。導入背景に対しては意見が食い違うものの、氏もこのコース別雇用管理制度に関して、その仕組み及び運用上に下記のような問題があ

ると指摘している。すなわち、第1に、キャリアコース設定と能力開発の問題、第2に、コース別に異なる労働条件の選択の問題、第3に、間接差別と直接差別の「自主選択」の問題などである。

第1については、①コース別管理は多様な価値観や自己実現欲求に対応するというコンセプトで設計された個人重視の新しい動向であるが現にコース設定は、一定のコースをあらためて設定し個人に歩ませることは、かえって基本コンセプトに反するという。すなわち、諸経営環境の変化の中で若者の会社離れや転職意思が高揚する中で、企業側が2－3個のコースを条件つきで設定していることは果たして効果的かどうか、②「総合職」「一般職」に区分して人材の振り分けを行なうのはあまりにも機械的で、諸銀行の業務内容に例をみても、あまりにも種々の内容が混在しているから区別ができないという。従って、このコース区別は職務内容の区別ではなく、職務に就いた、あるいは将来就くかも知れない人と就かない人との仕事の区別であり、個人の多様な価値観や欲求の実現、職業能力の開発及び向上に対応できるとは思われないという。従って、コース分けによって、個人を振り分け職務の遂行を成績、情意、能力などで評価し処遇するのはそもそも制度的に無理が発生する仕組みになっていると言う⁽¹⁶⁾。

第2については、①コースを分けることは個人の多様な欲求を無視するのみならずいろんな成長発達の可能性を制約すること、②仕事の内容がよく分からない大学4年卒に1つのコースを選択させることが果たして、職業能力開発やモラルアップにつながるかどうか、③入社時選んだコースを定年まで続けるかどうか問題であるとする。例えば、総合職女性が退職する場合もあろうし、その反面一般職女性が仕事に興味を沸き昇進を待つというように考えが変わるかもしれないから、効率の側面から欠点があるという⁽¹⁷⁾。

第3の問題について、①コース別選択は個人の自主性によるとされているが、実際には個人の意思は制約され会社が決定するという。すなわち、生産性本部や雇用調査センターの調査にもとづいて、進路分けが採用時(約67%)

であることは、仕事の内容を知らない学生が選択するというより、企業側の意思が反映した結果であるとし、個人の自主性が制約されているという。②「総合職」には転勤が義務づけられているが、これは今日の男性中心の雇用管理や家庭生活の中では、女性が職業生活と家庭生活を両立させるためには困難な条件であるという。すなわち、このような企業社会の現状において、個人の職務遂行能力とは関係の無い「転勤」を条件として設定したのは、女子学生が「総合職」を選択できないように誘導し、結果的に排除しようとする目的をもったものであるという。③その上コース間の差は、異なる給与条件の1つを決定してしまうことを意味し、そのコースによって基本給が異なるから当然賃金の差が出る。それは例えば、一般職女性が最高の給与をもらったとしても、総合職の中間くらいにすぎないことになる。従って、ほとんどの一般職女性は結婚出産を境に辞めるか、給与のいい総合職になるかを迫られている。結果は自主退職が多く、再度労働市場に登場する際には低い賃金の仕事に付くしかないという⁽¹⁸⁾。それに④「一般職」が「総合職」へコース転換をする際にも困難な条件が多い。資格条件の例を見ると、試験、年齢制限、上司の推薦書、面接など様々の超えにくいハードルが多い。チャレンジしても最終的には会社の承認に基づくもので、労使対等な立場で決めるという原則は形骸化している。⑤この制度の導入には労使協議による就業規定を改定することが不可欠であるという。特に導入の背景を人材育成、開発、組織の活性化、および男女雇用機会均等法への対応などとしているが、本当に人材育成、組織の活性化が目的ならコース制を設けなくても可能であるという。これは男女雇用機会均等法への対応、すなわち均等法以前と同じようにあからさまに差別が出来なくなったためであるという。

一方、女性の職業観にも問題があるとする。例えば、「子供ができたなら辞める」(45.4%)、「昇進したいと思わない」(69.9%)などの低い職業意識が、管理者が直接手を下さなくても企業にとって都合のよい条件をつくっているという点も指摘する。さらに、あるデータをもとに、コース別制度の基本構

造を次のように言う。すなわち、コースA（総合職）男性 99%，女性 3.7%で、コースB（一般職）は女性のみが 96.2%配属されているとし性別雇用管理が普及しているという。これらの内容から、コース別雇用管理制度は「結果の平等まで問うものではない」とされ、企業が1人でも女性総合職を雇うと社会的な批判を避ける道になるという。このような状況でのコース別雇用管理制度は均等法の指針に抵触する恐れがあるとし、このままでは人材が不足する 90 年代の経営にはマイナスになるという。本当に男女平等化促進のためのコース制度なら望ましいが、従来からの男女間の差別を引きついだものとしてのコース制度なら問題であると指摘している。以上の結果からそれらの改善方法として、「仕事の仕組みと運用のあり方を改善するとともに家庭生活・職業生活・社会生活の三者」が調和できる社会的環境整備が不可欠であると提言する⁽¹⁹⁾。

〈3〉筒井清子氏の見解

筒井氏は、日本におけるコース別雇用管理とは、そもそも 1975 年の国際婦人年を契機とした外圧という国際的な動きによって日本に導入されたものであることを指摘する。その後、ILO（International Labor Organization）から出された勧告 156 号、165 号の条約は伝統的な男女役割分担意識の変更が男女の完全な平等達成には必要であり、それは男女労働者は共に家庭責任を負い、職業と家庭の調和を図るべきであると規定しており、意識の変革を迫る画期的な条約であるという。しかし企業における雇用慣行にはあらゆる差別が存在し、平等にはなっていないという。氏は男女雇用機会均等法以後新たに顕著となってきた差別について次のように指摘する⁽²⁰⁾。

すなわち、第 1 に、コース別雇用管理における「総合職」へ男性と女性の一部を、そして「一般職」には、殆どすべての女性が配属されるという新たに生じたセグリゲーション（segregation）が存在すること。第 2 に、中高年女性の再就職の就労形態としてパートタイマーの主役は女性であるというセグリゲーションが生じていること。さらに均等法を意識したコース別雇用管

理について、女性の地位向上、男女平等の観点から見ると新たな男女差別が生じているとして、次のように指摘している。すなわち、イ) 総合職には男性全員と女性の一部だけが該当し、一般職には女性のみになっていること。ロ) 募集・採用段階においてコース選択は自由ではなく、残業・転勤という条件で多くの女性を一般職にしてしまうこと。ハ) 一般職から総合職へ転換するには様々の条件が課せられ、転換自体が非常に難しくなっていること。

ニ) 一般職は基本的に退職することを期待し教育訓練も行なわない現状では、昇進・昇格も低いキャリアコースが設定されているため、多くの女性の就業意識が阻害されているという。それでも働きつづけようとする女性がいても企業は雇いたがらない。企業の言い分は女性は勤続年数が短いからであるというが、意識調査結果によれば、これまで10~20%が「子供ができて職業を続ける」と答えていたのが、最近30.2%に急上しているという。主な理由としては、世帯主の雇用に対する不安定性が生じたことと、同時に年功給から年棒制への変更により世帯主の収入が不安定的になったことが作用しているという⁽²¹⁾。目的はどうであれ働こうとする女性が増えていることはまちがいない。筒井氏は、男女雇用機会均等法が制定され10年が過ぎたいま、未だに女性は雇用においてあらゆる差別を受けているとして、男女共同参画経営実現のためには、欧米のように、ポジティブアクション (positive action) やアファーマティブアクション (affirmative action) 法が制定されることの必要性を示唆している⁽²²⁾。すなわち、97年改正された機会均等法のポジティブアクションに基づき、募集・採用、配置・昇進・教育訓練などの面に違反すると処罰する指針や男女比率に差が生じた場合の対応などの具体的な取り組み案を示したことを評価している。要するに客観的な条件が備えられつつあるので、男女共同参画の実現のためには、経営者、管理者、男女従業員の「固定的男女役割分担意識」の変革とトップマネジメントの女性活用に対する経営理念の確立が求められるという。以上3人のコース別雇用管理に対する否定的見解と、それぞれの解決案を見てきた。次にこれらの見解と対照的であ

る肯定的な評価について見ていきたい。

2) 肯定的な評価

コース別雇用管理についての肯定的評価は非常に少ない。中には一部分を評価するという論者も少なくないが⁽²³⁾、どちらかというとな否定的論者が大半を占めているのが現状であろう。肯定的評価の代表的な論者として脇坂 明氏⁽²⁴⁾の論点が際立っていると思われる。氏の言うコース別雇用管理に対する評価を紹介すると次のようなものである。

すなわち、コース別雇用管理制度とは、経済的論理から企業がとるべき行動であるとする。その論点として次のように指摘する。すなわち、第1に、コース区分によって、女性の定着意思を早く見極めることによって、育成や訓練費を節約するというコスト節約につながること⁽²⁵⁾。第2に、コース別雇用管理制度の普及状況と総合職の仕事内容から、そして第3に、総合職女性の労働時間の実態という側面から、この制度の定着性とその及ぼした経済的効果について肯定的に評価している。

すなわち、第1の根拠については、企業は日本的雇用環境の変化の中で経営戦略上これまで以上の技能形成・人材形成が必要になるが、この観点からすると一般的に勤続が短いとされるすべての女性に膨大な訓練コストを投資することは、大きなリスクを伴うことになるという。なぜなら、せっかく訓練して仕事にある程度習熟してきて、いざ活用する段階になると、多くの女性は結婚や出産で退職してしまう可能性が高いからである。従って企業は「総合職」のみに絞って投資を行ない、一般職女性はいつでも取り替えができる仕事に配置した方が経済的合理性があるということになる。多くの企業の経営者・人事担当者らが女性を忌避する根拠がここに有り、統計的差別の根拠もこれに尽きるという。従って、企業は採用時点で女性本人の意思によって「総合職」か「一般職」かを選択させているとし、ある意味では画期的な工夫であると言う⁽²⁶⁾。

第2の根拠については、都労研調査の結果に基づいて、企業におけるコース別雇用管理制度の普及状況を次のように指摘している。すなわち、総合職の割合と一般職の割合がそれぞれ38.3%、40.5%とほぼ同じ比率を示していること、さらに「両制度の区別がない」が21.2%であるとし、大卒女性の労働市場では各コースに就職する人数がほぼ同じであるという実態に注目している⁽²⁷⁾。また、1993年に21世紀職業財団が行った調査結果を基に、総合職の仕事の内容がより高度なものになっていることを指摘している。それゆえ、一般職業務とみなされる総務・経理・生産職などの業務は少なく、営業・企画・調査・研究・開発部門職が占める割合が大きくなっている。特に5人に1人が営業職であることについて、いわゆる男性の職務に女性の進出が伺えらるとし、これもまた注目に値すると言う⁽²⁸⁾。

第3の根拠として、一般職9.5時間に対し、総合職は16.9時間という長時間労働にさらされているという評価について、労働基準法による時間外規制の影響、また同僚総合職に女性が多いことから考えると、根本的には強制ではなく進んで残業をするという可能性が大であると言う。例えば、有給休暇の取得状況を見ると、総合職70.1%、一般職71.7%と両者間の差がないということと、年休を返上してまで働く総合職はいないという。つまり、残業時間の長さはその日の仕事はその日に終わらせるという彼女たちの姿勢が表れた結果であると言う。最後に、氏はコース別雇用管理が批判され否定的に評価されていることと裏腹に、その現状は定着しつつあるとし、次のようにいう。即ち、9大総合商社における総合職の現状について、新卒で総合職として入社するよりも一般職から職掌転換で変った女性のほうが多いという。そしてそのさらなる根拠として、ある調査結果をもとに一般職女性が減少していることを指摘している。例えば、女性の定着率が高まったので「退職補充人員を雇う人員数が減った」58.6%、「一般職が担っていた業務がOA化されたため」27.6%という高い減少率を示しているという。つまり、OA化の進展は一般職の替わりになり、本当に企業が必要とするのはOA化でかた替わ

りできない職務を長く続けてくれる女性であることを指摘している。要するに氏の趣旨は、働こうとする女性は男性と同様に総合職を希望し、その結果女性の「総合職」の人数は増加しているという⁽²⁹⁾。さらに氏は多くの否定論者が言う「総合職」になる条件について、確かにさまざまな越えにくいハードルかもしれないが、それを越えているからこそ総合職が増えているわけで、本当に大変なものであれば増加するはずがないと、この制度の合理性を認めている。以上「否定論」「肯定論」者の主張する両説を検討してきたが、これら両者の見解は、真っ向から対立している。なぜ一つの現象について、このように評価が異なるのであろうか。現段階で、どのような評価が妥当なものとして是認できるのであろうか。以下に若干の考察を試みてみよう。

5. 両評価の検討と筆者の見解

既に述べたように桜井氏、渡辺氏、筒井氏などの否定論者は、この制度の問題点を各自の視点を持って厳しく評価しているが、共通して取り上げている問題点は次の3点に尽きると思われる。すなわち、①「総合職」と「一般職」を選択する基準が「転勤」であるため、主に男性が「総合職」で、女性は以前の職務、すなわち、「一般職」に置かれるという状況の結果、女性は新たな性差別的な扱いを受けているということ。そして②「総合職」という名のもとで長時間労働にさらされ、その結果辞めざるを得ない現状があること、さらに③女性の再就職はパートなどの不安定業務に就くしかないということなどがあげられよう。

まず、否定論者の指摘する①、②、③の内容に関して、肯定論者である脇坂氏のそれらと対立する点は次のようなものであろう。すなわち、否定論者は、①「転勤」という職務遂行と何ら関係のない基準でコースを分けることは、仕事のための区別ではなく、男女間の区別をするためであるという。しかしそれについて脇坂氏は、企業がそれを行うのは経営の環境変化の中では

技能・人材育成の確保が重要になっているためであるという。すなわち、いつ辞めるかわからない、勤続年数が短い女子労働者すべてを対象に教育・訓練を行なうのは、企業にとって非合理的でリスクが伴うことになるという。だから採用時点で転勤でもなんでも辞さない覚悟で働いてもらえるかどうかを確認した上で、それにあわせて教育・訓練という投資をしようとする企業の論理の現れであるとする。

次に②の男性と同様の長時間労働について、桜井氏は男女雇用機会均等法の趣旨は家庭・仕事が両立できるために出来た趣旨から考えると、長時間労働にさらされているのはその趣旨に反するという。そしてその現況がいかに厳しいものであるかを示すために、総合職女性の1割が、家庭と仕事との両立が困難のため辞めたとするデータを用いてそれらを説明する。しかし、脇坂氏はそのデータとはまったく異なる調査結果から次のように現況を説明している。すなわち、既に述べたように総合職の割合が38.3%、一般職の割合が40.5%というように両者間の割合がほぼ同様の比率を示していることと、現実に総合職が増加していることを主張する。特に総合職女性の長時間労働に関しては、彼女らは進んでその日の仕事を終えたいために長く勤務しているのだという。そしてその推測をうらづけるものとして、総合職女性も一般職女性と同様年休などをとって休んでおり、休みの返上がないことが、それを物語るとする。そして、本当に長時間働けねばならないほど大変なものであるなら、前述のように「総合職」が増えるはずがないという。また、③の「中年女性の再就職がパート化」していることについては、脇坂氏は直接触れてはいないが、次のような指摘が両者間の違いを明らかにするであろう。すなわち、中年女性の再就職先がパート職のみで、主な対象が女性であるということについて、脇坂氏はなんら主張はしていないが、脇坂氏の考えを借りれば次のように解釈することができるであろう。すなわち、総合職女性が増える背景にはOA化の進行があり、それは一般職女性が減少していることと無関係ではない。つまり、OA化の進展は一般職の肩代わりになり、企業が

必要とするのは、OA が肩代わり出来ない職務を、長くやってくれる人であるという。この点から考えると、特別の技術を持っている人は別にして、持たない中年女性を必要とするところは、女性が対応しやすい業種へのパートなどの職にならざるを得ないわけで、わざわざ男性と区別して女性のみをパート戦力にしたわけではないということになるであろう。

以上両説の主張点をよく見ると、両説とも資本の論理が貫徹する2つの側面を反映しているように思われる。「否定論者」も「肯定論者」も、それぞれ1つの側面を強調しているように思われる。結論的に言うならば、コース別雇用管理制度は、両者の強調する否定的な側面と積極的な側面の2面を併せ持っていると思われる。すなわち、1つは短期勤続傾向の強い、「勤労意識の低い」女性労働者を差別し、周辺的な業務に配置して経済合理性を高めるという側面であり、2つは資本にとって能力があり、役に立つものなら男女を問わず、能力のあるものを登用し、これまた経済合理性を高めるという側面である。コース別雇用管理制度自体は、渡辺氏の指摘するように、まさにME技術革新の導入に伴う職務の質的量的変化や産業構造の変化、若年労働者の現象と高齢化社会の到来をはじめ、女性の高学歴化、職場進出、労働市場の流動化など様々の経営環境の変化の中での人件費を中心としたコスト削減要求、および労働者の職業意識や価値観の多様化に対応したもので、きわめて経済合理性的性格の強いシステムなのである。この制度の否定、肯定の両側面がどのような現れ方をするかは、労使の力関係をはじめ職場における仕事の仕組み、労働市場の性格などその時々々の経営環境によって大いに異なってくると思われる。今日、「企業社会」と言われる日本の企業の中で、否定的な側面が強く現れてくるのは至極当然のことであるように思われる。それにはいくつかの要因を挙げることができる。

まず第1に、企業における仕事の仕組みである。すなわち、日本の企業、組織では一般に職務が集团的に編成されており、「課」「係」単位に存在するあるひとまとまりの仕事を、一定の分担範囲を決め協力しあって仕事を進め

ている⁽³⁰⁾。このような中で、育児や家事、介護などのために頻繁に早退や欠勤をしようものなら、その分同僚に負担がかかり、経営者はおろか同僚からも嫌われることは想像に難くない。「サービス残業」をはじめ、男性と同様の行動形態をとらないと仕事に習熟しないことは言うまでもなく、仕事を円滑に進める人間関係も形成できなし、男性の「お荷物」にさえなりかねない。様々の制約があつてそのように行動できない女性はいきおい、男性の補助的な「仕事」に配置されることにならざるを得ないのである。このような中で、「性役割分担」から基本的に解放されていない女性が、仕事と家事や育児を両立させることがいかに困難であるかは言うまでもない。第2に、労使関係である。日本の労働組合が、特に大企業の労働組合が戦闘的に闘い、労働者の権利を拡充したという話は寡聞にして知らない。拡充どころか、「サービス残業」が常態化し、「過労死」現象がとり沙汰されたのもそう古い話ではない。第3に、労働市場の性格である。閉鎖的であるが故に、一度企業を退社すると、同様の仕事はおろかキャリア・アップした仕事に就く機会はほとんど皆無である。職務が社会的に確立していないという第2の要因とも相まって、日本の労働市場でこのようなことは、今のところ非常に困難であるのが実状である。

このように仕事の仕組みといい、労使の力関係といい、労働市場の性格といい、家事や育児から解放されていない女性は、社会的支援の未整備とも相まって、働き続けるということについて多大の困難に直面している。このような状況の中でコース別雇用管理が、正規の仕事から女性を排除して経済合理性を獲得しようとする方向へ傾くのは、火を見るより明らかである。なぜなら、男性と同様の条件で働くことが困難な女性労働者を、採用、配置、教育、昇進といったあらゆる面で差別的に処遇し、補助的な労働として安く使用した方が、資本にとってはるかにメリットがあり、経済合理性が高いからである。次節で述べるように、女性が労働において平等に扱われる環境の整っていない日本では、圧倒的にこの側面が現れたと見ることができる。コース

別雇用管理制度に対する否定的評価の多い所以である。

しかしながらその一方では、今までは女性であるということだけで差別され、男性と同様の職種に就くことはおろか、昇進すら考えられなかった女性が、今や男性と肩を並べて仕事をし、しかもその量・質ともに高揚しつつあるのも事実である。これは紛れもなく、渡辺氏の指摘しているように、経営環境の変化に対応して資本が設定したコース別雇用管理制度の普及によって生じつつある事実である⁽³¹⁾。例えば、アサヒビールが90年度に取った人的資源の見直し策、すなわち、93年まで総合職女子を営業職へ500人を採用するという方針を打ち出したことを見るだけでも大いに理解できよう。従って、コース別雇用管理とは、少子化や高齢化社会、価値観の多様化といった環境変化の中で、女性を含めていかに優れた人材を確保するかという資本による試みに他ならない。まさに、資本にこの管理制度が持つ経済合理性の追求というごく平凡な性格の反映に他ならない。

6. むすびにかえて

前節において「コース別雇用管理」に関する筆者の評価はすでに披瀝されているが、正確を期すために再度まとめてみよう。コース別雇用管理は、能力主義管理の一形態で、職場において女性が男性と平等に扱われる一契機になると思われる。なぜなら、そこには能力主義が反映しており、資本にとって役に立つなら男女という性を問わないという経済合理性が貫徹しているように思われるからである。もちろん、能力主義管理が、労働者同士を競争させることによって労働へと動員する、徹底した差別的な管理であることは言うまでもない。しかしそれは、能力、職務遂行能力の有無による差別なのであって、決して性による差別ではないのである。言うまでもなく、現代資本主義社会における基本的な人と人との関係は賃労働関係である。労働力の売り買いだから、高い労働力は高く、低い労働力は低く売り買いされる。このことは

否定し得ない事実だから、私はここから出発したいと思う。「否定論者」の1つの理由に、コース別雇用管理が競争を激化させるという能力主義的側面を批判するむきがあるが、これは非生産的な議論であるように思われる。能力、職務遂行能力の有無による差別的な処遇は、基本的に労働力商品の売買なのであるから、それはやむを得ないことであると思われる。

今日我々が到達した市民社会における平等は、誰もが公平に競争に参加するチャンスを保証しているに過ぎない。問題は、女性はそのチャンスさえ与えられていないということなのである。女性は、歴史的に形成されてきた「性役割分担」を未だに押しつけられ、様々の社会的意識、社会的制約から解放されていないのが現状である。問題は、このような不平等をいかにして解消するか、言い換えればいかにして社会や労働現場に民主主義を徹底させるかということにある。

誤解をおそれず言うならば、コース別雇用管理制度は、労働の場において女性が男性と平等に扱われる可能性、契機を持った積極的なシステムであると評価したい。それはひとえに、能力の前には性を問わないというコース別雇用管理の経済合理性に期待するからに他ならない。もちろん、「否定論者」の指摘するように、現時点でのコース別雇用管理の運用に様々の否定的側面が現れていることは十分承知している。しかしそれは、前節で指摘したように、女性を取り巻く現在の経営環境における経済合理性の貫徹の結果なのであって、それが永久に変わらないわけではない。現に、多くの否定的側面はありながらも、「肯定論者」の指摘するように、女性「総合職」が着実に増加していることはすでに見たとおりである。これはとりもなおさず、女性を取り巻く環境が少しずつではあるが変化していることに他ならない。もちろん、女性の社会意識が着実に前進しているからでもあるだろう。

次に述べるように、職場において女性が男性と平等に扱われる条件が整うならば、コース別雇用管理はおそらく消滅していることであろう。言い換えるならばコース別雇用管理は、前節でふれたような日本の職場における仕事

の仕組みや閉鎖的な労働市場、および女性を取り巻く様々の社会的制約という条件の中で、生まれ、機能していると言える。コース別雇用管理が消滅し、女性が男性と平等に扱われる条件とは、一体いかなるものであろうか。次にその一端を仮説的に提示してみよう。

次の4点を指摘することができるように思われる。すなわち、第1に、社会が女性労働力を必要とすること、第2に、職務が個別的に遂行され、労働市場が流動化すること、第3に、企業をはじめ社会一般に能力主義が徹底すること、第4に、女性が労働組合やフェミニズム運動を通じて女性の権利を主張すること、等々である。

第1は、労働市場が真に女性労働者を必要とするほどの客観的状况が生まれることである。このような客観的な条件なしに、女性が社会進出を果たすことはほとんど不可能である。日本や韓国をはじめ工業化した国々の例を想起すれば、これは一目瞭然であろう。まず、女性が男性と同様生産力の重要な一翼を担うことが決定的に重要である。スウェーデンのような人口の少ない先進国を考えると、女性がいかに男性と平等に扱われ、労働力の重要な部分を構成しているかということがわかる。表3は、各国職業別労働人口男子100に対する女性比を示したものである⁽³²⁾。スウェーデンは、管理監督職、農業関連、生産運輸を除いて、男性と対等かそれを上回る労働人口を女性が

表3 職業別労働人口男子100に対する女性比

国名	専門技術	管理監督	事務関連	販売	サービス	農業関連	生産運輸
韓国	74	4	67	91	156	84	43
日本	72	9	150	62	118	91	42
アメリカ	103	67	392	100	150	19	22
イギリス	78	49	318	181	195	109	18
ドイツ	73	22	156	128	120	76	18
フランス	71	10	180	94	219	48	18
スウェーデン	127	64	336	91	332	29	18

(出所) United Nations "The World's Women 1995, Trends and Statistics"
pp. 141-145より作成。

占めていることがわかる。また管理監督職にしても、アメリカやイギリスと並んでかなりの比重を占め、日本や韓国に比べるとはるかに高い比重を占めていることがわかる。この点で、日本は高度経済成長から低成長期に移行したとはいえ、少子化、高齢化社会の到来で、将来女性労働力が期待されることは必然と思われる。この意味において、女性の戦力としての労働力は資本にとっても期待されていると見てよい。

第2は、欧米のように職務が確立し、労働市場が流動化することである。例えばアメリカを念頭においてみよう。アメリカでは、職務の内容、権限、責任が明確に規定された職務記述書 (job description) にもとづいて募集、採用、配置がなされ、採用された労働者は、基本的にその職務記述書と直属の上司の命令によって職務を遂行している。

それ故、自己のなすべき職務の範囲が明確になっており、いわば個人的に職務を遂行していると見てよい。職務が明確であり、賃金も職務によって決まっているから、1つの企業にしがみつ়く必要もなく、またより多くの賃金、より高い職務遂行能力の発揮を望むならば職務を変えなければならず、労働市場は必然的に流動的である。このような環境は女性にとって非常に働きやすいと考えられる。たとえば、有名なハーバード大学出身の非常に有能な女性管理者が、結婚や出産・育児などで一たん退職したことを想定してみよう。育児や家事からある程度解放され、再度なんらかの職に就くことを考えた時、自分の都合にあった職務を探すことができる。すなわち、再度就職する女性は必ずしも元の会社に戻ろうとするのではなく、自分の能力や現時点における条件に合う職務を選び、会社を選択すればよいのである。そして、もとのように管理職としての職務を遂行できる条件が整えば、その能力にふさわしい管理職務を探し応募すればよいのである。これは労働市場が流動化しているから可能であり、再就職の機会は一とえに個人の能力と条件によって決定されるのである。これは、きわめて女性が働きやすい仕組みであるように思われる。一方、日本のような閉鎖的な労働市場で、職務分担が漠然としてお

り、集团的に仕事をしているような職場では、いかに働きにくいかは前節ですでに述べた通りである。、いったん退職し再度就職するときには、欧米のように職務が確立していないためよほど専門的な知識、技能がなければ、もとの職務に復帰するか同等の職務に就くことはほとんど不可能に近い。育児休職制度が立法化されているが、育児休職をしていた女性が復職したときにも様々な問題がある。たとえば、その間に職務遂行能力が衰えてしまったことはさておいても、復職後の処遇をはじめその間に替わりに職に就いていた人の処遇をどうするかという問題である。

欧米の仕事の仕組みや労働市場のあり方と比べ、日本はいかに働きにくいかがわかる。しかし、日本も昨今の経営環境や経営管理の動向を見ていると、欧米と全く同じではあり得ないまでも、次第に労働市場の流動化や職務の個人的な遂行という方向へ進んでいるように思われる。たとえば、日経連が「新時代の日本的経営」のなかで将来の望ましい雇用形態として、3つの雇用形態を提示していることが注目される⁽³³⁾。すなわち、(イ)「長期蓄積能力活用型グループ」、(ロ)「高度専門能力活用型グループ」、(ハ)「雇用柔軟型グループ」である。日経連によれば、将来の企業における労働力構成は、従来通り長期雇用を前提とし企業の中核機能を担う人材である(イ)と文字通り専門的な能力を必要とときに発揮することが期待される年限を限定された雇用の(ロ)、およびいつでも入社退社の自由な、比較的単純な職務を遂行する(ハ)の3種によって構成されるという。(イ)を除く(ロ)、(ハ)の部分が、労働市場の流動化を想定していることは言うまでもない。1年を越える期間を限定した雇用契約を可とする最近の労働基準法改正の動きは、明らかに日経連の提言と軌を一にしているように思われる。また三島倫八氏によれば、企業における目標管理の持続的な普及は、管理の性格上個人の能力開発や個人の仕事における実績、結果などの評価を重視しており、結果的に職務の個人的責任、個人的遂行を促進する結果となっているという⁽³⁴⁾。こう見ると、職務遂行の個人化やそれと連動した労働市場の流動化は、将来かなり進行することが予想される。特に

労働市場の流動化、すなわち「終身雇用」的慣行から労働力のジャスト・イン・タイム (Just in time) 化は、大競争時代を迎えて労務コストの高騰に悩む資本にとって、今やさけて通れない道となっていると言えよう。このような方向は、アメリカと全く同じではないにせよ、ある程度職務の専門化、職務の確立をもたらすことが予想される。職務がある程度確立し、労働市場が流動化するなら、アメリカの例で見たように女性はかなり働きやすくなり、しかも男女という性ではなく能力に応じて処遇されるようになることが予想される。

第3の能力主義の貫徹は、第1、第2の要件とも結びついて非常に重要である。まず第2の職務主義の確立と労働市場の流動化という要件は、その基礎にあるものは顕在的な能力主義、実力主義である。どのようなレベルの職務であれ、その職務に就くということは、文字通り就職した時から即その職務の職務遂行能力が要求されるということが前提となっているからである。また第1の要件とも関連して、女性労働力がそれほど必要とされない時代においても、特定の能力のある女性はそれなりに力を発揮し、処遇されてきたことは事実である。要は、男女の別ではなく能力のあるものを等しく登用しようという、機会の平等を保証するという思想、価値観がその社会にあることが重要である。もちろん、このような思想、価値観は第1の要件が満たされ、女性運動を含む様々の運動の過程で強化されてきたことは言うまでもないが、能力主義の徹底は職場における女性の解放にとって重要なキー (key) 概念として重視される必要があると思われる。

第4の権利の主張という運動は決定的に重要である。言うまでもなく、日本には民主主義的な原則にもとづいた「憲法」があり、それを実現するための法律がある。憲法には紛れもなく男女平等がうたわれており、労働基準法をはじめ男女雇用機会均等法、育児休業法などによって女性の権利が保護されている。しかしながら、女性が平等に扱われ、女性の権利が十分保証されているとは言い難い現状がある。権利は主張されて初めて獲得される。一般

に、ある理想、主張は、理念、制度、運動が三位一体となって初めて実現される。

日本の女性をめぐる現状に最も欠けているのは運動ではないか。労働現場における要求は、労働運動を通じて大胆に主張していくことが決定的に重要であると思われる。女性の運動は、要求実現運動そのものであると同時に男性に対する啓蒙運動でもある。実に重要な意味を持っていると思われる。

以上、コース別雇用管理についての評価、およびそれに関連して女性が職場において平等に扱われるいくつかの条件を提示してみた。これらが実現するにはおそらく非常に長い時間を必要とするであろう。しかし、すでに述べたように客観的条件がその方向に向かいつつあることは明らかである。これらの点がより一層進むと、欧米と全く同じではないにせよ同じ方向に収斂していくであろう。そうなれば、欧米のように女性の職場・社会における男女平等の可能性は大いに前進することであろう。客観的条件は整いつつある。男女平等社会の実現は、運動をどう強化するかという主体的条件に依存していると見てよい。

早期実現を望まずにはいられない。

注)

- (1) 八代充史「女性の雇用管理と雇用機会均等法」『女性の時代－日本企業と雇用平等－』弘文堂、昭和 61 年 9 月、242－245 頁、及び、三宅喜代子「男女雇用機会均等法五年目の課題」NO. 1436, 1991 年 3 月、4－16 頁、村木厚子「均等法の現状と問題点」『経営者』, VOL. 45, NO. 538, 1991, 11 頁、また、菅井義夫「男女平等－職場はどう変わったか－」『賃金と社会保障』, NO. 959, 1989 年 4 月、4－8 頁、と人見康子「女性労働の新時代」『日本労働研究雑誌』, NO. 415, 1994 年 9 月、1 頁。
- (2) 渡辺峻、桜井絹枝、中村恵「女子管理職の育成と「総合職」」『日本労働研究雑誌』, NO. 415, 94 年 9 月、10－11 頁、及び日弁連女性の権利委員会「コース別管理制度は廃止が望ましい」『労務管理通信』, VOL. 28, NO. 9, 1988 年 4 月、14－17 頁、また、向井三貴氏は実態調査の結果を持って雇用機会均等法は罰則規定などの支援がなけれ

- ば、全体の底上げにはつながらないという見解を示している。賃金実務「男女雇用機会均等法を超えて」NO. 759, 1995 年 11 月 15, 73 頁
- (3) 花見忠, 赤松良子, 渡辺まゆみ『女性と企業の新時代』1986 年 6 月, 53-58 頁, 花見氏は真の男女平等の意味とは母性保護以外は全部辞めるべきであるとし, その他の恩恵を受けようとするのは虫のいい話であるという見解を示している。
- (4) 滝沢算織「複線型人事体系の再設計」『産業労働出版協会』, 1989 年 4 月 110 頁
- (5) 同上書, 118 頁と, 桜井絹枝「何をねらうコース別管理制度」『経済』, NO. 187, 1992 年, 頁
- (6) 渡辺 峻『コース別雇用管理と女性労働』中央経済社, 平成 7 年 9 月 21 頁
- (7) 日興証券『労務事情』, 昭和 59 年 7 月 15 日, 12-15 頁
- (8) 天満屋「複線型人事管理と賃金制度」『先見労務管理』1991 年 7 月, 33-36 頁
- (9) 複線型人事管理と賃金制度」『先見労務管理』1991 年 7 月, 33 頁
- (10) 賃金実務「近畿銀行のコース別人事管理制度」NO. 644, 1990 年 9 月, 12-13 頁
- (11) 「近畿銀行のコース別人事管理制度」『賃金実務』NO. 644, 1990 年 9 月, 12-13 頁から内容を一部削除し再作成。
- (12) 桜井絹枝「何をねらうコース別管理制度」『経済』, NO. 334, 1992 年 2 月, 188 頁
- (13) 桜井絹枝「コース別雇用管理はここまで進んでいる」『経済』NO. 292, 1988 年 8 月, 71 頁
- (14) 渡辺 峻『コース別雇用管理と女性労働』中央経済社, 平成 7 年 9 月 20 頁
- (15) 同上書, 21 頁
- (16) 同上書, 105-106 頁
- (17) 同上書, 108-109 頁
- (18) 同上書, 117 頁
- (19) 同上書, 164 頁
- (20) 筒井清子「女性雇用の現状分析と男女共同参画経営のための条件」『日本労務学会第 28 回全国大会研究報告論集』, 1998 年 6 月 6 日, 20 頁
- (21) 同上論文, 17 頁
- (22) 同上論文, 22 頁及び廣石忠司「改正労基法・均等法と企業の女性労働の方向性」『日本労務学会第 28 回全国大会研究報告論集』, 1998 年 6 月 6 日, 7 頁
- (23) 中村 恵「女子管理職の育成と「総合職」」『日本労働研究雑誌』, NO. 415, 94 年 9 月, 4-5 頁
- (24) 脇坂 明氏は, コース別雇用管理問題点を全く無視した論ではなく, どちらかとい

うと肯定的面が優位であるという論者である。具体的には氏の「コース別人事管理の意義と問題」『日本労働研究雑誌』, NO. 433, 1994 年 5 月, 15-17 頁参照

- (25) 脇坂 明「女性ホワイトカラーと「総合職」問題」大原社会問題研究所雑誌, NO. 422, 1994 年 1 月, 21 頁
- (26) 同上論文, 21-24 頁
- (27) 同上論文, 23 頁
- (28) 同上論文, 24 頁
- (29) 同上論文, 25 頁
- (30) 岩田龍子『日本的経営の編成原理』文眞堂, 昭和 52 年 3 月 70-180 頁
- (31) 阿部まさ子「「3 年間で 500 人」を目標に女性総合職を大量採用」『人材教育』, 1991 年 7 月, 26-30 頁
- (32) United Nations "TheWorld's Women 1995. Trends and Statistics" PP. 141-145 より作成。
- (33) 日本経営者団体連盟『新時代の日本的経営-挑戦すべき方向とその具体策-』1995 年 5 月, 65-66 頁
- (34) 三島倫八「現代日本企業の人事・労務管理戦略」八千代出版, 1997 年 4 月, 158-159 頁